

**Анастасія ТИМОЩУК**

*Економіка підприємства, 4 курс*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*nastyal81004@gmail.com*

**Володимир КУКОБА**

*доктор економічних наук, професор*

*професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*kuk015@ukr.net*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**Анотація.** Організаційний розвиток є важливим способом підвищення конкурентоспроможності аграрних компаній в умовах швидких ринкових змін. Організаційний розвиток передбачає вдосконалення внутрішніх структур, процесів і ресурсів, щоб компанії могли ефективніше адаптуватися до вимог ринку сільськогосподарської продукції. Ключовими аспектами організаційного розвитку є оптимізація виробничих процесів, автоматизація агротехнологій, інновації в агрономії та тваринництві та розвиток організаційної культури працівників сільського господарства. Це дозволить підвищити продуктивність полів і ферм, знизити витрати на вирощування та утримання та забезпечити стійку конкурентну перевагу завдяки кваліфікованій робочій силі в аграрному секторі.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, ресурси, підвищення ефективності, конкурентоспроможність, агробізнес, фермерство, агротехнології..

Кожен аграрний бізнес має дві рушійні сили: бажання вижити (захистити себе і зберегти певну стабільність на ринку сільськогосподарської продукції) і бажання розвиватися (вдосконалюватися в агрономічних та зоотехнічних практиках). Сучасні аграрні організації являють собою складний комплекс систем, що функціонують у постійно мінливому середовищі і є постійним джерелом можливостей та загроз для розвитку в аграрній галузі. В умовах цих перманентних змін необхідним є пошук нових підходів до управління для забезпечення ефективного розвитку сучасних аграрних підприємств, що працюють у різних галузях сільського господарства.

В економічній науці переважають два основні підходи до визначення організаційного розвитку в аграрному секторі. З одного боку, інституційний розвиток (організаційний розвиток) - це об'єктивний процес, який відбувається незалежно від намірів керівництва агрохолдингу чи фермерського господарства. Однак у сучасній практиці організаційний розвиток часто розуміють як управлінську діяльність, спрямовану на досягнення значних змін в організації аграрного виробництва. Набуття нових якостей та компетенцій є ознакою організаційного розвитку в агробізнесі. Крім того, результатом організаційного розвитку є розвиток організаційного потенціалу з точки зору нових компетенцій в управлінні агротехнологіями та персоналом.

Навчальні програми або стратегії, спрямовані на зміну суспільних відносин, ставлення людей та інституційних структур з метою покращення адаптації до вимог ринку сільськогосподарської продукції: інституційний розвиток має на меті вплинути на переконання, оцінки та ставлення в аграрних організаціях для кращої адаптації до темпів швидких змін у технологіях сільського господарства, промислового середовищі агробізнесу та суспільстві в цілому. Це нормативна стратегія перепідготовки кадрів для аграрного сектору, спрямована на вплив на переконання, оцінки та ставлення в аграрних організаціях з метою кращої адаптації до темпів швидких змін у технологіях сільського господарства, промислового середовищі агробізнесу та суспільстві в цілому [1].

Організаційний розвиток означає наявність якісних організаційних змін, що призводять до підвищення функціональної ефективності організації аграрного підприємства та досягнення організаційних цілей в агропромисловому комплексі. Серед концепцій, пов'язаних з організаційними змінами, найбільш поширеною є концепція організаційної структури аграрного холдингу. Це поняття описує взаємозв'язки між окремими бізнес-одинацями в агробізнесі, відділами та підрозділами організації сільськогосподарського виробництва.

Організаційний розвиток аграрних підприємств за своїм змістом є сукупністю процесів, що призводять до збільшення потенціалу підприємства в сільському господарстві. Ефективним проявом організаційного розвитку для аграрних підприємств є здійснення якісних організаційних реформ, спрямованих на підвищення потенціалу підприємства в агропромисловому секторі, забезпечення здатності підприємства протистояти негативним впливам зовнішнього середовища аграрного ринку та підвищення його життєздатності в умовах фермерства.

Організаційний розвиток - це послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних та особистих відносин в аграрній організації. Для того, щоб об'єктивно відобразити організаційні зміни в агробізнесі, необхідно розглядати організаційний розвиток в контексті безперервної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища аграрної компанії.

Організаційні характеристики, пов'язані із зовнішнім середовищем аграрного ринку, набуваються шляхом постійного вдосконалення менеджменту в сільському господарстві. Характеристики, що забезпечують організаційну гнучкість (адаптацію до зовнішнього середовища агропромислового комплексу), розвиваються свідомо з використанням наявного позитивного досвіду в управлінні агротехнологіями.

Реструктуризація та оптимізація процесів які спрямовані на перегляд і вдосконалення організаційної структури аграрного підприємства для поліпшення ефективності й скорочення витрат у сільськогосподарському виробництві. Оптимізація процесів включає вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів в агробізнесі, зменшення дублювання функцій і скорочення часу виконання робіт на полях і фермах. Методом оптимізації є, зокрема, Lean management, що зосереджується на зменшенні витрат і підвищенні цінності для клієнта аграрної продукції [2].

Розвиток персоналу та організаційної культури є фундаментом успішного розвитку аграрного підприємства. Програми навчання та розвитку персоналу в сільському господарстві, що охоплюють як технічні знання з агрономії та зоотехнії, так і м'які навички (soft skills), допомагають забезпечити працівників необхідними компетенціями для ефективного виконання завдань в аграрному секторі. Крім того, культура, орієнтована на інновації в агротехнологіях та залучення працівників до процесу прийняття рішень в агробізнесі, сприяє їхній мотивації та підвищенню ефективності роботи в сільськогосподарському виробництві.

Задоволеність працівників є важливим показником ефективності розвитку організаційної культури в аграрному підприємстві. Опитування співробітників агрохолдингу, інтерв'ю та оцінка показників залученості працівників до роботи на фермі допомагають зрозуміти, як зміни впливають на мотивацію і продуктивність праці в сільському господарстві. Водночас рівень задоволеності клієнтів аграрної продукції вказує на ефективність нових підходів у продуктах та послугах агробізнесу. Для цього використовують такі інструменти, як опитування клієнтів сільськогосподарської продукції, показник NPS (Net Promoter Score) та аналіз повторних покупок аграрних товарів [2].

Організаційний розвиток є критично важливим процесом для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Завдяки таким методам, як оптимізація процесів виробництва сільськогосподарської продукції, цифровізація агротехнологій, розвиток персоналу в аграрному секторі, інноваційні підходи в агрономії та тваринництві та бенчмаркінг в агробізнесі, підприємства здатні адаптуватися до динамічних змін і розвивати конкурентні переваги на ринку сільськогосподарської продукції. Оцінювання ефективності цих заходів за допомогою фінансових і нефінансових показників, таких як KPI, показники задоволеності працівників та клієнтів та SWOT-аналіз, дозволяє підтвердити досягнення цілей та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку аграрного підприємства.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства - це концентрація його переваг над конкурентами на ринку сільськогосподарської продукції в економічній, технологічній (агротехнологічній) та організаційній сферах діяльності, яка може бути визначена економічними показниками (додатковий прибуток, частка ринку аграрної продукції, обсяг продажів сільськогосподарських товарів) [3].

Конкурентоспроможність проявляється в умовах конкуренції на аграрному ринку і тільки через конкуренцію. Питання конкурентоспроможності було предметом дослідження в економічній, соціологічній та юридичній науках, кожна з яких обґрунтовувала власні цілі та застосовувала певні методи для вивчення цієї системи в аграрному секторі. Зазвичай термін «конкурентоспроможність» використовується, коли споживачі обирають певні товари чи послуги аграрної компанії на основі їх якісних показників (врожайності, продуктивності худоби, екологічності).

Теоретичні питання конкурентоспроможності аграрного підприємництва завжди займали важливе місце практично у всіх економічних школах та наукових системах дослідження економічних напрямів в аграрній галузі. Стан сучасної економічної науки в цілому, важливість і актуальність вирішення проблем, пов'язаних з її подальшим розвитком та аналізом становища аграрних підприємств, вказує на необхідність забезпечення конкурентоспроможності в сільському господарстві. Слід зазначити, що економічна наука ще не сформувала чіткої методології формування системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Питання конкурентоспроможності знаходиться в процесі становлення і визначається окремими течіями та напрямками, які розвиваються на основі власної методології або конкурують між собою [4].

Склад резервів може змінюватися: інновації у виробництві сільськогосподарської продукції, організації агробізнесу та управлінні аграрними підприємствами призводять до появи нових видів резервів підвищення ефективності аграрного виробництва. Жодне аграрне підприємство не може отримати перевагу над конкурентами у всіх сферах діяльності сільського господарства, але воно може використовувати свої компетенції в агрономії, зоотехнії, управлінні земельними ресурсами для отримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі на аграрному ринку. Існування невикористаних можливостей пов'язане з появою нових виробничих потужностей в аграрному секторі внаслідок постійного науково-технічного прогресу в агротехнологіях та зміни ринкової кон'юнктури на сільськогосподарську продукцію, що має безпосередній вплив на зростання вимог до кваліфікації персоналу в аграрній галузі та освоєння нової техніки і технологій сільськогосподарського виробництва [5].

З метою цілеспрямованого виявлення та використання резервів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства пропонується розділити їх на дві групи: резерви, пов'язані із зовнішніми факторами конкурентоспроможності на аграрному ринку та резерви, пов'язані з нездатністю підприємства використовувати свій потенціал в агробізнесі. Насправді можливості підвищення конкурентоспроможності, закладені у внутрішніх і зовнішніх факторах функціонування аграрного підприємства, реалізуються не в однаковій мірі і не повністю. Резерви виникають як невикористані можливості підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, оскільки завжди існує часовий лаг між появою певного наукового чи технологічного досягнення в сільському господарстві та його використанням у виробничій практиці агропромислового комплексу [6].

Всі аграрні підприємства стикаються з проблемою пошуку та реалізації своїх резервів не тільки під час кризи на аграрному ринку, але й у стабільному економічному середовищі сільського господарства. В умовах економічної кризи виживання аграрних підприємств значною мірою залежить від використання внутрішньовиробничих резервів розвитку агробізнесу. Підприємства повинні налагодити механізми зниження витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, використання прихованих ресурсів (земельних, людських, технічних), ефективного застосування знань підготовленого персоналу в аграрному секторі та підвищення активності топ-менеджменту в агрохолдингах. Забезпечення комплексного підходу до використання внутрішніх резервів аграрного підприємства в процесі модернізації виробничої системи сільського господарства дозволяє підприємству підвищити свою

конкурентоспроможність за рахунок підвищення продуктивності праці в аграрній галузі та якості продукції сільськогосподарського виробництва без залучення великих інвестиційних ресурсів [6].

### *Література*

1. Agencies: Perspectives in Theory and Practice / Golembiewski R. T. Public Administration Review, July – August, 1969. 478 p.
2. Yasa, N., et al. The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. Management Science Letters. 2020. 10.12.: p. 2845-2848.
3. Близнюк С.В. (2019) Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №7. С.41-45.
4. Богацька, Н. М., Цинкобур, Д. Р. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений* 2017. №4. С.599-603.
5. Довбенко, В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2018. №6. С.29-35.
6. Панасенко, Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: шляхи підвищення. *Львівська політехніка*. 2019. №727. С.270-276.

**JEL Classification: D02, E02, M21, Q13**

**Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ**

*д.е.н., професор, професор кафедри бізнесу та управління персоналом  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
y.lopatynskyi@chnu.edu.ua*

**Дмитро ПАРАСІЙ**

*аспірант кафедри бізнесу та управління персоналом  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
parasii.dmytro@chnu.edu.ua*

### **ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

**Анотація.** Розглянуто інституційні аспекти розвитку агробізнесу. Увагу приділено процесам інституціалізації як закріплення нових правил, становлення формальних і неформальних інститутів та інституцій. Окреслено перспективи та бар'єри інституціалізації агробізнесу в Україні. Запропоновані напрями перспективного інституційного розвитку агробізнесу.

**Ключові слова:** агробізнес, інституціалізація, інститути та інституції.

У сучасних умовах світової нестабільності, згортання глобалізаційних виявів, локалізації багатьох економічних процесів спостерігається концентрація суспільної уваги на національних факторах піднесення як формам зменшення залежності від зовнішнього мінливого оточення. При цьому саме на національному рівні можуть бути виразні секторальні драйвери розвитку.

Для України таким визначальним драйвером був і залишається агробізнес, який у нинішніх складних безпекових умовах продовжує реалізовувати свою соціально-економічну місію. Разом із тим, український агробізнес перебуває на етапі подальшої інституціалізації, окреслення якої становить мету дослідження.

Інституціалізація (також – інституціоналізація) може бути представлена багатогранно: і як процес, і як політика, і як стратегія та ін. Враховуючи багатомірність інституціалізації, все ж узагальнено варто розглядати саме її процесний характер щодо формування, закріплення та